

Władza, sukces i porażka a szacowanie własnych osiągnięć

Anna Strużyńska-Kujałowicz, Michał Kłosowski

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, Wydział Zamiejscowy w Sopocie

Prezentowane badania są poświęcone analizie różnic w ocenie własnych dokonań (aktualnych i przyszłych) w wyniku poniesienia porażki lub osiągnięcia sukcesu między osobami zajmującymi odmienne pozycje w hierarchii władzy. Wyniki Badań 1 i 3 pokazują, że osoby z grupy sprawujących władzę optymistyczniej szacują własne dotychczasowe i przyszłe dokonania, a także przewidują wyższą jakość swojego życia w przyszłości niż osoby z niższych szczebli w hierarchii. Uzyskane wyniki wskazują także, że osoby po aktywizacji podlegania władzy w większym stopniu niż osoby po aktywizacji sprawowania władzy uzależniają swoje opinie dotyczące własnych osiągnięć od napływających informacji. Prezentowane badania dowodzą, że władza przyczynia się do pozytywnego oceniania własnych dokonań, a informacje dotyczące własnych osiągnięć (sukcesu vs. porażki) są przez osoby posiadające władzę uwzględniane przy oceniu swoich możliwości jedynie w obrębie tej samej dziedziny, której dotyczy informacja (np. ten sam typ zadania). Natomiast informacja zwrotna nie ma wpływu na ich oszacowania dotyczące własnych dokonań w odmiennej domenie, jak pozycja społeczna czy jakość życia.

Słowa kluczowe: władza, informacja zwrotna, ocena osiągnięć

Wiele z najważniejszych relacji w naszym życiu wiąże się z sytuacją nierówności władzy. Zajmowanie nadrzędnej lub podporządkowanej pozycji w hierarchii nie pozostaje bez wpływu na osoby, które te pozycje zajmują. Różnice pomiędzy ludźmi w posiadanej władzy, przyczyniają się do powstania odmienności w postrzeganiu świata społecznego, w tym samego siebie, w odbiorze i przetwarzaniu informacji, w wydawaniu ocen, podejmowaniu decyzji, jak również mogą wpływać na reakcje emocjonalne oraz zachowanie (Anderson i Berdahl, 2002; Anderson i Galinsky, 2006; Guinote i Vescio, 2010; Keltner, Gruenfeld i Anderson, 2003, Lee-Chai i Bargh, 2009; Wojciszke i Strużyńska-Kujałowicz, 2007).

Władza jest definiowana jako zdolność jednostki „do wywierania wpływu na innych minus zdolność owych innych do wywierania wpływu na jednostkę. Władza człowieka jest tym większa, im bardziej jego potencjalna możliwość wywierania wpływu na pozostałych członków grupy przekracza ich możliwość wywierania wpływu na niego” (Wojciszke, 2002, s. 403–405). Keltner i współpracownicy (2003) podkreślają, że władza to zdolność do modyfikowania stanów innych osób przez dysponowanie nagrodami i karami, zaś Magee i Galinsky (2008) traktują władzę jako różnicę w kontroli nad cenionymi zasobami sprawowanej przez poszczególne strony relacji.

Władza a percepcja świata społecznego i przetwarzanie informacji

Keltner, Gruenfeld i Anderson (2003) zaproponowali teorię wyznaczników i następstw władzy (*The approach/inhibition theory of power*), przyjmując założenie, iż istotą posiadania władzy jest aktywizacja apetytywnego systemu dążenia, natomiast istotą bycia podporządkowanym – aktywizacja systemu hamowania. Wynika to z faktu, że osoby u władzy mają szerszy dostęp do różnorodnych dóbr zarówno materialnych, jak i społecznych oraz

Anna Strużyńska-Kujałowicz, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, ul. Polna 16/20, 81–745 Sopot,

e-mail: astruzynska-kujalowicz@swps.edu.pl

Michał Kłosowski, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej, ul. Polna 16/20, 81-745 Sopot,

e-mail: mklosowski@swps.edu.pl

Korespondencję dotyczącą artykułu prosimy kierować na adres: astruzynska-kujalowicz@swps.edu.pl

Część spośród badań prezentowanych w artykule finansowana była z grantu badawczego BW 28/07 SWPS „Władza a regulacja samooceny” kierowanego przez A. Strużyńską-Kujałowicz.

w mniejszym stopniu podlegają ograniczeniom ze strony innych.

Zgodnie z tą teorią, władza nasila tendencje do automatycznego przetwarzania informacji, co sprawia, że osoby zajmujące nadrzędne pozycje w hierarchii mają większą skłonność do posługiwania się stereotypami przy ocenianiu innych niż osoby podporządkowane. Badania Fiske (1993) dowodzą, że osoby dysponujące władzą w mniejszym stopniu zwracają uwagę na innych, gdyż z powodu obciążenia informacyjnego, któremu zwykle podlegają, oraz braku motywacji nie podejmują wysiłku poznawczego i przetwarzają informacje w sposób szybki, wybiórczy oraz często nierzetelny. To prowadzi przy kształtowaniu sądów o innych do ignorowania informacji sprzecznych ze stereotypem (*stereotyping by default process*) oraz poszukiwania informacji zgodnych z dokonaną kategoryzacją i potwierdzających stereotyp (*stereotyping by design process*) (Goodwin, Gubin, Fiske i Yzerbyt, 2000). Takie – zwykle negatywne – przekonania uzasadniają istniejące nierówności społeczne i usprawiedliwiają dążenie do zwiększania kontroli nad podwładnymi.

Sprawujący władzę, skłonni do osądzania innych w sposób heurystyczny, postrzegają cudze zainteresowania i poglądy mniej adekwatnie niż osoby z niższych pozycji (por. Keltner i in., 2003). Natomiast podleganie władzy przyczynia się do kontrolowanego przetwarzania informacji. Osoby podległe władzy dokładniej analizują działania innych, np. wśród dzieci, dorosłych, a nawet małych naczelnych osobniki podporządkowane dłużej przyglądają się innym (zwłaszcza tym o wyższej pozycji w grupie) niż robią to przywódcy grup (por. Keltner i in., 2003), w większym stopniu potrafią uwzględnić perspektywę drugiej osoby, zatem postrzegają cudze postawy i poglądy trafniej niż osoby z wyższych szczebli hierarchii (Galinsky, Magee, Inesi, Gruenfeld, 2006).

Sivanathan i Galinsky (2007) twierdzą, że posiadanie władzy prowadzi do niezwracania uwagi na cudzy punkt widzenia oraz wskazówki pochodzące ze środowiska, a jednocześnie do koncentrowania się na sobie. Z tego powodu przełożeni dokonują ocen oraz podejmują decyzje, opierając się na danych, którymi już dysponują, ignorując perspektywę innych. Ponadto, osoby sprawujące władzę mają dostęp do różnego rodzaju dóbr materialnych i społecznych (m.in. takich jak szacunek i uwaga ze strony innych) i odczuwają większą kontrolę nad swoimi decyzjami i otoczeniem, co sprawia, że są pewniejsze swoich sądów (Sivanathan i Galinsky, 2007).

Smith i Trope (2006) zwrócili uwagę, że osoby, u których aktywizowano sprawowanie władzy, nie tyle przejawiają skłonność do automatycznego przetwarzania informacji, ile raczej kategoryzują obiekty na wyższym

poziomie ogólności niż osoby podporządkowane. Zatem sprawujący władzę skupiają się na zasadniczych aspektach bodźców, a nie na detalach oraz analizują informacje w bardziej abstrakcyjny sposób niż podwładni.

Natomiast Overbeck i Park (2001, 2006), a także Guinote (2007) podkreślają, że zajmowanie nadrzędnej pozycji w hierarchii prowadzi do efektywniejszego rozróżniania między informacjami ważnymi i nieistotnymi dla realizacji celu oraz do kierowania uwagi na informacje użyteczne w danej sytuacji, podporządkowanie władzy skutkuje zaś mniejszą plastycznością uwagi i trudnościami w pomijaniu informacji zbędnych.

Władza a optymistyczne postrzeganie zdarzeń

Keltner i jego współpracownicy (2003) twierdzą, że osoby zajmujące nadrzędne pozycje w hierarchii władzy, u których aktywizuje się system dążenia, kierują uwagę na potencjalne nagrody i środki pomocne w ich osiągnięciu oraz koncentrują się na bodźcach pozytywnych. W przeciwieństwie do osób o wysokiej pozycji, jednostki podporządkowane są bardziej wrażliwe na bodźce awersyjne. Podleganie władzy aktywizuje system hamowania, będący swoistym systemem alarmowym ostrzegającym o zagrożeniach. Osoby podlegające władzy interpretują wieloznaczne wydarzenia jako bardziej zagrażające, np. dzieci o niskim statusie socjometrycznym mają tendencję do postrzegania zagrożeń w niejasnych dla nich sytuacjach interpersonalnych (Anderson, John, Keltner i Kring, 2001), podobnie dorośli o niskim statusie socjoekonomicznym wyrażają większą nieufność wobec innych ludzi i silniejsze obawy przed zostaniem ofiarą przestępstwa (por. Keltner i in., 2003).

Sprawowanie władzy podnosi poziom optymizmu oraz redukuje tendencję do zwracania uwagi na potencjalne ryzyko podejmowanych działań. Osoby z wysokim poziomem poczucia władzy postrzegają świat jako bezpieczniejszy niż osoby o niskim poziomie władzy (Anderson i Galinsky, 2006), pozytywniej patrzą w przyszłość oraz odczuwają wyższą satysfakcję z życia w wybranych dziedzinach (Strużyńska-Kujałowicz, 2010).

W badaniach Andersona i Galinsky'ego (2006) osoby, u których aktywizowano sprawowanie lub podleganie władzy, szacowały, ile osób rocznie umiera z powodu 17 typów śmierci w USA (katastrof lotniczych, raka płuc, tornada itd.). Wyniki wskazują, że im wyższy poziom władzy, tym niższe były oszacowania liczby zgonów. Okazuje się, że osoby sprawujące władzę są bardziej optymistyczne zarówno w przypadku szacowania wydarzeń pozytywnych (przeszacowując ich częstość), jak i negatywnych (niedoszacowując prawdopodobieństwo ich wystąpienia), a także kontrolowanych (np. ukończenie

studiów), jak i będących poza ich kontrolą (jak turbulencje podczas lotu).

Władza a ocena własnych dokonań

Jednym z modeli odnoszących się do relacji między władzą a oceną siebie i innych jest metamorficzny model władzy. Jego autor, David Kipnis (1976), wskazywał, że władza jest powiązana z podejmowaniem prób wywierania wpływu na osoby znajdujące się niżej w hierarchii, z niedocenianiem podwładnych, deprecjonowaniem ich wartości i zdolności, przy równoczesnym zawyżaniu oceny własnych dokonań (por. O'Neal, Kipnis i Craig, 1994; Rind i Kipnis, 1999). Osoby zajmujące nadrzędne pozycje przypisują cudze osiągnięcia swoim kierowniczym działaniom i własnemu sprawstwu zamiast wysiłkowi innych (Kipnis, 1972, 1976).

Zagadnieniu temu poświęcone było badanie, w którym osoby zajmujące nadrzędne i podporządkowane pozycje współpracowały w grupach nad ułożeniem puzzli (Fan i Gruenfeld, 1998). Jedynie sprawujący władzę dysponowali wzorem układanki. Chociaż nie miało to wpływu na rzeczywisty wkład pracy w zadanie, osoby te wyjaśniały osiągnięcia grupy swoją motywacją i umiejętnościami, natomiast osoby podporządkowane przypisywały większe znaczenie działaniom innych członków grupy.

Georgesena i Harris (2000) wykazali w swoich badaniach, że osoby, którym powiedziano, iż pełnią role kierownicze, wyżej oceniały swoje działania oraz mniej pozytywnie pracę swoich podwładnych niż osoby, które nie otrzymały informacji o podziale władzy w zadaniu. Wskazuje to, że władza prowadzi do upożytywniania oceny samego siebie oraz do derogowania osób zajmujących pozycje podporządkowane.

Metaanaliza dwudziestu pięciu badań odnoszących się do relacji między poziomem władzy a oceną osiągnięć, przeprowadzona przez Georgesena i Harris (1998), dowodzi, że im wyższą pozycję zajmuje jednostka w hierarchii władzy, tym wyżej ocenia własne dokonania, zaś ocena cudzych działań staje się bardziej negatywna, oraz że wpływ władzy na ocenę siebie jest nieco większy niż na ocenę innych. Aktywizacja nadrzędnej pozycji w hierarchii władzy lub jej faktyczne sprawowanie podnosi też samoocenę ogólną (Wojciszke i Strużyńska-Kujałowicz, 2007).

Władza a niezależność sądów i działań od wpływu zewnętrznego

Jak wskazują Galinsky, Magee, Gruenfeld, Whitson i Liljenquist (2008), ludzie sprawujący władzę dostrzegają w otoczeniu wiele szans i możliwości wyboru, a nie postrzegają otoczenia jako pełnego ograniczeń. Osoby

zajmujące nadrzędne pozycje w hierarchii władzy mają większe możliwości zachowywania się zgodnie ze swoją wolą bez obawy, że napotkają na opór ze strony innych. Natomiast osoby podlegające władzy dostosowują się w większym stopniu niż przełożeni do wymogów otoczenia i oczekiwań innych ludzi, są bardziej podatne na wpływ społeczny oraz przejmują sposób reagowania, jaki przypisują osobom nadrzędnym (Anderson, Keltner i John, 2003).

Jak twierdzą Keltner i jego współpracownicy (2003), zachowania osób sprawujących władzę są w dużej mierze uwarunkowane wewnątrznie, czyli stanami podmiotu, zaś zachowania osób podporządkowanych w znacznie większym stopniu są uwarunkowane zewnątrznie (kontekstem sytuacyjnym, wymogami otoczenia, oczekiwaniami innych). Jednostki zajmujące uprzywilejowane pozycje mają większą swobodę działania niż osoby z niższych szczebli hierarchii i mogą zachowywać się w sposób niezależny od wymagań zewnętrznych, zgodny z własnymi cechami i aktualnymi stanami (por. Chen, Lee-Chai i Bargh, 2001; Overbeck, Tiedens i Brion, 2006).

Wskazują na to m.in. badania Galinsky'ego i innych (2008), w których uczestnicy mieli narysować literę E na swoim czole. Okazało się, że 36% uczestników, u których aktywowano wcześniej sprawowanie władzy, odmówiło wykonania zadania, podczas gdy tylko 9% uczestników z grupy podlegania władzy sprzeciwiło się eksperymentatorowi. Poczucie władzy zachęca ludzi do realizowania działań, które są zgodne z ich prawdziwymi odczuciami – odmowa spełnienia polecenia może być traktowana jako pozostanie lojalnym wobec swoich uczuć, ponieważ rysowanie na własnym czole może być postrzegane jako wstydlive i żenujące. Osoby z wysoką władzą okazały się bardziej odporne na instrukcje i autorytet eksperymentatora.

Zatem osoby sprawujące władzę są mniej podatne na wpływ otoczenia i w mniejszym stopniu sugerują się napływającymi z zewnątrz informacjami niż osoby podwładne, czego dowodzą też kolejne badania Galinsky'ego i współpracowników (2008). Tym razem badani zostali poproszeni o stworzenie nowych nazw dla różnych produktów, np. makaronu czy środka łagodzącego ból. Eksperymentatorzy podali uczestnikom przykładowe nazwy, z prośbą aby się nimi nie sugerowali. Uczestnicy, u których aktywowano władzę, stworzyli więcej oryginalnych nazw przedmiotów niż osoby z grupy kontrolnej. Podobny wynik uzyskano, prosząc badanych o narysowanie istot zamieszkujących inną planetę. Części badanych eksperymentator pokazywał przykładowy obrazek tych istot, na którym miały one skrzydła. Wyniki wskazują, że osoby, u których aktywowano sprawowanie władzy,

miały własne koncepcje mieszkańców innej planety, natomiast osoby podlegające władzy zasugerowały się odpowiedzialnością i rysowały postaci ze skrzydłami, nie kierując się własnymi wyobrażeniami i kreatywnością.

Osoby sprawujące władzę są bardziej odporne na przymus zewnętrzny i presję sytuacyjną oraz kierują się w dużej mierze własnymi odczuciami i przekonaniem, co może wpływać między innymi na niezależność sformułowanych przez nich sądów od napływających informacji.

Problematyka prezentowanych badań

Badania poświęcone były analizie różnic między osobami, u których aktywowano odmienne pozycje w hierarchii władzy, w ocenie własnych dokonań (aktualnych i przyszłych) po poniesieniu porażki lub odniesieniu sukcesu. Informacja zwrotna na temat rezultatów działania, udzielana wykonawcy danej czynności, może być cennym źródłem wiedzy o sobie, własnych umiejętnościach i poziomie kompetencji. W świetle powyższych badań i koncepcji można się zastanawiać, jak pozytywne i negatywne informacje zwrotne wpływają na oszacowanie poziomu własnych dokonań przez osoby zajmujące nadrzędne i podporządkowane pozycje w hierarchii władzy.

Zgodnie z teorią systemów dążenia i hamowania (Keltner i in., 2003), sprawowanie władzy wiąże się z wrażliwością na bodźce nagradzające (pozytywne), podleganie władzy zaś z nasiloną czujnością na bodźce zagrażające (negatywne). Pozwala to przewidywać, że aktywizacja władzy prowadzi do uwzględniania pozytywnych informacji zwrotnych w formułowaniu sądów odnośnie do przyszłych dokonań w większym stopniu niż aktywizacja podlegania władzy. Natomiast negatywne informacje zwrotne będą silniej oddziaływać na ocenę własnych osiągnięć w grupie podlegania władzy niż sprawowania władzy. Zatem w świetle tej teorii osoby dysponujące władzą powinny wyżej oceniać własne przyszłe osiągnięcia niż osoby zajmujące niższe pozycje w hierarchii, ale tylko po pozytywnej informacji zwrotnej, natomiast osoby podlegające władzy powinny oceniać swoje osiągnięcia niżej niż dysponujące władzą, ale tylko w warunkach negatywnej informacji zwrotnej.

Można również założyć, że aktywizacja władzy nasila ogólną skłonność do pozytywnego szacowania własnych osiągnięć niezależnie od informacji zwrotnych. Wskazują na to wyniki przytoczonych badań dotyczących optymistycznego nastawienia i interpretacji zdarzeń przez osoby sprawujące władzę (Anderson i Galinsky, 2006), ich wyższej samooceny niż podwładnych (Wojciszke i Strużyńska-Kujałowicz, 2007), oceniania własnego wpływu oraz wkładu pracy jako większego niż podwładni (Strużyńska-Kujałowicz i Wojciszke, 2007) oraz większej

niezależności sądów przełożonych od napływających informacji (Galinsky i in., 2008). Oznaczałoby to, że osoby z pozycji nadrzędnych wyżej szacują własne osiągnięcia niż osoby zajmujące niższe pozycje w hierarchii, i to zarówno w warunkach pozytywnej, jak i negatywnej informacji zwrotnej. Natomiast w grupie podlegania władzy oraz relacji równościowych oceny własnych dokonań będą uzależnione od informacji zwrotnej (czyli będą wyższe po pozytywnej informacji niż po negatywnej).

Możliwe jest również, że u osób sprawujących władzę ujawni się zjawisko zaburzenia homeostatycznej regulacji samooceny, przejawiające się silnym dążeniem do obrony i podnoszenia samooceny (Wojciszke, 2003). Wówczas sprawujący władzę mogliby intensywniej niż pozostali angażować się w proces autowaloryzacji, wydając pochlebne oceny odnośnie do własnych przyszłych dokonań (niezależnie od tego, czy osiągnęli poprzednio sukces, czy ponieśli porażkę). Natomiast w grupie równościowej i podporządkowanej postulowana przez Tessera (1988) homeostatyczna regulacja samooceny powinna sprawić, że po obniżeniu samooceny za pomocą negatywnej informacji zwrotnej oceny własnych przyszłych dokonań będą wyższe (w celu odbudowania samooceny) niż po pozytywnej informacji, która będzie wystarczająca do podniesienia samooceny i podmiot nie będzie musiał korzystać z kolejnego sposobu jej podnoszenia (jakim byłoby wydanie bardziej pozytywnych sądów na temat własnych dokonań).

Przytoczone koncepcje i badania dostarczają zatem odmiennych przewidywań co do wpływu pozytywnych i negatywnych informacji na oszacowanie własnych osiągnięć przez osoby zajmujące zróżnicowane pozycje w hierarchii. Prezentowane badania miały na celu rozstrzygnięcie, które z powyższych przewidywań zostanie potwierdzone.

Badanie 1¹

Badanie 1 było poświęcone analizie różnic między osobami sprawującymi władzę a podlegającymi władzy w oszacowaniach poziomu wykonania zadania po sukcesie vs. porażce (czyli po pozytywnej lub negatywnej informacji zwrotnej o poziomie wykonania realizowanego przed chwilą zadania).

Metoda

Uczestnicy badania. Uczestnikami badania było 120 pracowników banku (61 kobiet i 59 mężczyzn) o średniej wieku 29,35 ($SD = 4,16$). Połowa badanych (w tym 30 kobiet i 30 mężczyzn) zajmowała stanowiska kierownicze tego samego szczebla w hierarchii organizacyjnej (przełożeni),

pozostali (31 kobiet i 29 mężczyzn) byli szeregowymi pracownikami (podwładni).

Przebieg badania i materiały. Osoby badane zostały poinformowane, że badanie dotyczy kompetencji poznawczych, a ich zadaniem będzie rozwiązywanie zadań umysłowych. Uczestnicy brali udział w badaniu indywidualnie, siedząc przed monitorem komputera i wypełniając kolejne polecenia wyświetlane na ekranie. Najpierw osoby badane wypełniały przetłumaczoną na język polski Skalę Poczucia Władzy autorstwa Andersona, Johna i Keltnera (2005; za: Anderson, Galinsky, 2006) przeznaczoną do pomiaru inklinacji do postrzegania swojej władzy nad innymi ludźmi. Kwestionariusz ten składa się z ośmiu stwierdzeń (np. Sądzę, że mam duży wpływ na innych; Umiem sprawić, aby inni ludzie wykonywali to, co im każę), do których badani ustosunkowywali się na skali od 1 (*zdecydowanie nie zgadzam się*) do 7 (*zdecydowanie zgadzam się*). Dla każdego z uczestników obliczono wynik średni ze wszystkich ośmiu pytań (odwracając uprzednio odpowiedzi na cztery pytania mające formę wskazującą na brak lub niskie poczucie władzy) – odzwierciedla on przekonania danej osoby odnośnie do władzy, jaką ma nad innymi. W tym badaniu rzetelność skali wyniosła 0,9 (α Cronbacha). Jak podają twórcy tego narzędzia, miara ta dodatkowo koreluje z pozycją zajmowaną w hierarchii władzy oraz poziomem sprawowanej władzy. Kwestionariusz ten był z powodzeniem wykorzystywany w wielu badaniach (Anderson i Galinsky, 2006; van Kleef, Oveis, van der Löwe, LuoKogan, Goetz i Keltner, 2008).

Następnie uczestnicy rozwiązywali 10 zadań matematycznych wymagających logicznego myślenia (mając na to 5 minut). Każde kolejne zadanie było coraz trudniejsze. Zadania były tak sformułowane, aby badani nie byli pewni, ile prawidłowych odpowiedzi udzielili. Po skończeniu rozwiązywania badani otrzymywali pozytywną lub negatywną informację zwrotną odnośnie do poziomu wykonania zadań (informacja była przydzielana losowo, niezależnie od liczby prawidłowo rozwiązanych przez badanego zadań). Wydaje się, że dziedzina logicznego myślenia matematycznego jest istotna dla grupy bankowców, a informacja zwrotna dotycząca tej sfery umiejętności powinna być ważna dla uczestników badania.

Na koniec osoby badane odpowiadały na pytanie, jak oceniają swój wynik uzyskany w teście logicznego myślenia (od 1: *bardzo niski* do 7: *bardzo wysoki*) oraz wskazywały, ile zadań spośród dziesięciu rozwiązałyby, gdyby w przyszłości otrzymały kolejną wersję tego testu.

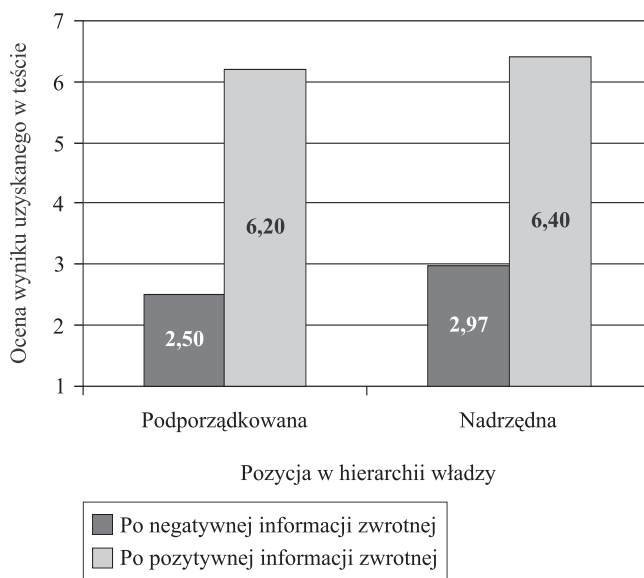
Wyniki

Dla żadnej z prezentowanych poniżej zmiennych nie stwierdzono istotnego statystycznie efektu głównego płci, płeć nie wchodziła także w interakcje z pozostałymi analizowanymi zmiennymi (pozycja w hierarchii, informacja zwrotna). W związku z tym kwestia różnic międzypłciowych nie jest omawiana w przedstawionych analizach.

Poczucie władzy. Przełożonych charakteryzowało wyższe poczucie władzy ($M = 6,19$; $SD = 0,34$) niż podwładnych ($M = 4,33$; $SD = 0,29$); $F(1, 118) = 1058,57$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,9$.

Poziom wykonania zadania. Zarówno przełożeni ($M = 5,47$; $SD = 1,36$), jak i podwładni ($M = 5,43$; $SD = 1,2$) prawidłowo rozwiązyli średnio połowę z otrzymanych dziesięciu zadań. Nie stwierdzono różnic między kadrą zarządzającą a szeregowymi pracownikami w liczbie udzielonych poprawnych odpowiedzi; $F < 1$; ni .

Ocena poziomu wykonania zadania. Oceny odnośnie do poziomu wykonania zadania wydane przez badanych po otrzymaniu informacji zwrotnej poddano analizie wariancji w układzie 2 (pozycja w hierarchii: podporządkowana, nadrzędna) \times 2 (informacja zwrotna: negatywna, pozytywna). Przeprowadzona analiza wykazała efekt główny pozycji w hierarchii władzy $F(1, 116) = 4,47$; $p < 0,05$; $\eta^2 = 0,04$, polegający na tym, że osoby sprawujące władzę oceniały, że lepiej wypadły w teście ($M = 4,68$;



Rysunek 1.

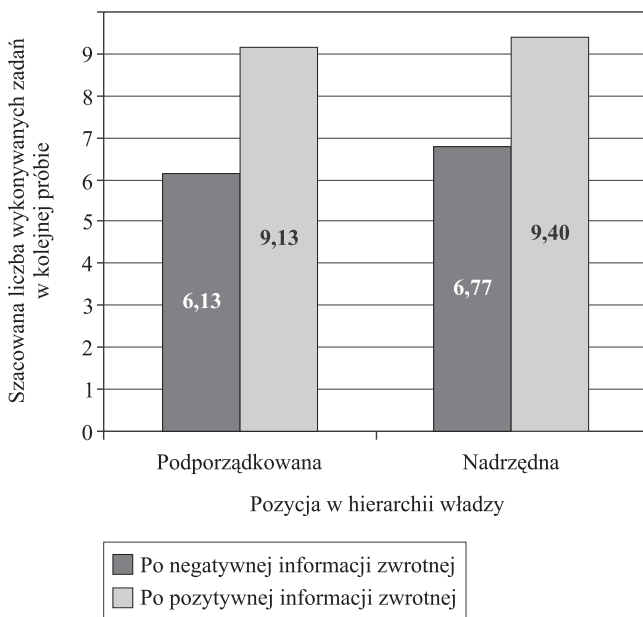
Ocena poziomu wykonania zadania jako funkcja pozycji w hierarchii władzy i informacji zwrotnej (Badanie 1).

$SD = 1,93$) niż podporządkowani władzy ($M = 4,35$; $SD = 2,06$). Stwierdzono także silny efekt główny informacji zwrotnej $F(1, 116) = 511,98$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,82$, zgodnie z którym po pozytywnej informacji uczestnicy wyżej oceniali swoje dokonania ($M = 6,3$; $SD = 0,83$) niż po negatywnej informacji zwrotnej ($M = 2,73$; $SD = 0,92$) (Rysunek 1). Interakcja pozycji w hierarchii władzy oraz informacji zwrotnej okazała się nieistotna; $F < 1$.

Wymienione efekty pozostały istotne także przy statystycznej kontroli liczby rozwiązanych poprawnie zadań.

Oszacowanie poziomu wykonania zadania w przyszłości. Analiza wariancji wykazała efekt główny pozycji w hierarchii dla szacowanego poziomu wykonania kolejnego zadania w przyszłości $F(1, 116) = 3,43$; $p = 0,067$; $\eta^2 = 0,03$ (na poziomie tendencji). Przełożeni wyżej szacowali swoje przyszłe dokonania ($M = 8,08$; $SD = 1,95$) niż podwładni ($M = 7,63$; $SD = 1,93$).

Wystąpił również efekt główny informacji zwrotnej $F(1, 116) = 134,35$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,54$, polegający na tym, że po pozytywnej informacji zwrotnej uczestnicy wyżej szacowali swoje przyszłe dokonania ($M = 9,27$; $SD = 0,61$) niż po informacji negatywnej ($M = 6,45$; $SD = 1,8$) (Rysunek 2). Nie stwierdzono natomiast wystąpienia istotnej statystycznie interakcji wymienionych czynników; $F < 1$.



Rysunek 2.

Szacowany poziom wykonania zadania w przyszłości jako funkcja pozycji w hierarchii władzy i informacji zwrotnej (Badanie 1).

Statystyczna kontrola liczby poprawnie rozwiązanych zadań nie zmieniła obrazu przedstawionych wyników.

Dyskusja

Gdyby interakcja pozycji w hierarchii władzy i informacji zwrotnej dla subiektywnej oceny własnych wyników okazała się istotna, można by wnioskować, że osoby sprawujące władzę inaczej reagują na sygnały o swoim sukcesie i porażce (np. ich przekonania o własnych możliwościach są bardziej odporne na opinie innych) niż osoby podporządkowane władzy. Wyniki Badania 1 wskazują jednak, że tak w grupie przełożonych, jak i podwładnych po pozytywnej informacji zwrotnej oszacowania własnych osiągnięć są wyższe niż po negatywnej informacji, co skłania do stwierdzenia, że niezależnie od zajmowanej pozycji osoby uwzględniają napływające informacje w wydawanych przez siebie sądach.

Uzyskane wyniki ilustrują również, że osoby z pozycji nadrzędnej w hierarchii oceniają wyżej swoje osiągnięcia niż osoby podlegające władzy i to zarówno w przypadku szacowania wyniku zadania już zrealizowanego, jak i w przypadku zadania, które ma być wykonane w przyszłości, co może być uznane za przejaw optymistyczniejszego postrzegania zdarzeń (Anderson i Galinsky, 2006) lub bardziej pozytywnego oceniania siebie przez sprawujących władzę (por. Georgesen i Harris, 1998; Wojciszke i Strużyńska-Kujałowicz, 2007).

Ponieważ w prezentowanym badaniu oszacowania wyników dotyczyły tej samej kategorii, co informacja zwrotna (poziomu wykonania zadania matematycznego), kolejne badanie zostało poświęcone sprawdzeniu, czy informacja zwrotna zostanie uogólniona i wpłynie na oceny również w innych dziedzinach niż ta, której dotyczy informacja.

Badanie 2²

Badanie 2 zaplanowane zostało jako częściowa replikacja Badania 1 z zastosowaniem manipulacji pozycją w hierarchii władzy. Przytoczone we wprowadzeniu definicje władzy wskazują, że władza może odnosić się nie tylko do relacji formalnych w ramach organizacji, miejsca pracy czy struktur politycznych, ale również do stosunków nieformalnych na przykład w grupie zadaniowej. Taką formę miały relacje władzy w Badaniu 2, w którym uczestnikom pracującym w parach nad zadaniem przydzielono rolę przełożonego i podwładnego.

Celem niniejszego badania była ponownie analiza różnic między osobami zajmującymi odmienne pozycje w hierarchii władzy w przewidywaniach odnośnie do poziomu wykonania zadania po sukcesie vs. porażce (czyli po pozytywnej lub negatywnej informacji zwrotnej

o poziomie wykonania realizowanego przed chwilą zadania). Dodatkowo porównywane były wskazania osób sprawujących władzę i jej podlegających dotyczące aktualnej i przyszłej pozycji społecznej (czyli oceny dotyczące innej domeny niż przekazywana informacja zwrotna). Wprowadzono ponadto grupę kontrolną – osób zajmujących pozycje niehierarchiczne (równorzędnych partnerów).

Metoda

Uczestnicy badania. Badanie zostało przeprowadzone wśród studentów Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Sopocie i Uniwersytetu Gdańskiego. W badaniu udział wzięło 114 osób: 96 kobiet i 18 mężczyzn, o średniej wieku 23,8 lat ($SD = 5,62$).

Przebieg badania i materiały. Najpierw osoby badane indywidualnie wypełniały przygotowany na potrzeby tego badania kwestionariusz, mierzący rzekomo predyspozycje kierownicze. Następnie badacz pozornie obliczał wyniki uzyskane przez badanych w tym teście i w przypadku par hierarchicznych informował, że uczestnicy będą realizować zadanie, w którym jedna osoba z pary będzie pełnić rolę przełożonego, zaś druga osoba – podwładnego. Wyjaśniał, że przyporządkowanie ról odbyło się na podstawie predyspozycji, zidentyfikowanych na bazie wyniku uzyskanego we wcześniej wypełnianym kwestionariuszu. W rzeczywistości przydział ról był losowy. Zastosowanie takiej procedury miało na celu uprawomocnienie przypisanej pozycji w hierarchii. Natomiast w przypadku grupy kontrolnej badacz informował, że osoby będą pracować wspólnie nad zadaniem, podczas którego będą równorzędnymi partnerami.

W parach hierarchicznych zadaniem podwładnego było wykonywanie rysunków na podstawie instrukcji przełożonego, który dysponował wzorcem obrazków. W parach równościowych obie osoby, mając równe prawa, naprzemiennie rysowały i instruowały, co ma narysować partner.

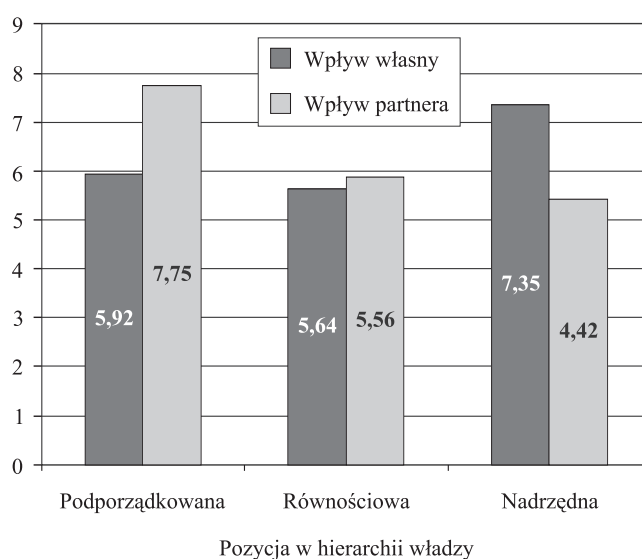
Po wykonaniu zadania pary rozdzielano i uczestnicy indywidualnie oceniali wpływ własny i partnera na przebieg zadania, posługując się skalą od 0 do 10, zgodnie z zasadą: im większy wpływ, tym większą liczbę należało zaznaczyć. Szacowali także, ile rysunków udało im się wykonać, po czym otrzymywali pozytywną lub negatywną informację zwrotną dotyczącą poziomu realizacji zadania (przydzieloną losowo, niezależnie od rzeczywistego poziomu wykonania). Badani dowiadywali się, że za każdy prawidłowo odwzorowany symbol mogli uzyskać określoną liczbę punktów i podawano im, ile punktów rzekomo zdobyli.

Następnie proszono uczestników, aby oszacowali, ile punktów uzyskaliby, podejmując kolejną próbę wykonania podobnego zadania. Na koniec wskazywali, jaką w swoim odczuciu zajmują aktualnie pozycję społeczną oraz jaką będą zajmować za 10 lat (na skali od 1 do 10, gdzie 1 oznaczało najniższy szczebel w hierarchii społecznej, zaś 10 – najwyższy).

Wyniki

Oceny wpływu. Oceny wpływu na przebieg zadania zostały poddane analizom wariancji, które wykazały znaczący efekt pozycji w hierarchii dla oceny wpływu własnego $F(2, 113) = 12,24; p < 0,001; \eta^2 = 0,2$ oraz wpływu partnera $F(2, 113) = 17,84; p < 0,001; \eta^2 = 0,27$ (Rysunek 3). Osoby zajmujące pozycję nadrzędną szacowały wpływ własny wyżej ($M = 7,35; SD = 1,46$) niż osoby z pozycji równorzędnej ($M = 5,64; SD = 1,28$), $t(74) = 4,87; p < 0,001$ i podporządkowanej ($M = 5,92; SD = 1,77$), $t(74) = 3,68; p < 0,001$, które nie różniły się między sobą szacunkami. Wpływ partnera najwyżej oceniali osoby z pozycji podporządkowanej ($M = 7,75; SD = 1,78$). Ich oceny były wyższe zarówno od ocen osób z grupy nadrzędnej ($M = 5,41; SD = 2,02$), $t(74) = 5,57; p < 0,001$, jak i równościowej ($M = 5,86; SD = 1,3$), $t(74) = 5,05; p < 0,001$.

Osoby zajmujące pozycję nadrzędną wskazywały, że to od nich w większym stopniu niż od osoby zajmującej w parze pozycję podporządkowaną zależał przebieg pracy $t(36) = 5,3; p < 0,001$. Wśród osób podlegających władzy



Rysunek 3.

Szacowany wpływ własny i partnera na zadanie jako funkcja pozycji w hierarchii władzy (Badanie 2).

wystąpiła tendencja odwrotna – przypisywały one partnerowi zajmującemu w parze pozycję nadrzędną większy wpływ na realizację zadania niż sobie, $t(35) = 5,64$; $p < 0,001$. Natomiast osoby z par równościowych uważały, że miały równy wpływ na realizację zadania, $t(27) = 1,19$; *ni*.

Znaczące różnice między osobami zajmującymi odmienne pozycje w hierarchii w oszacowaniu wpływu własnego i współpracownika na przebieg zadania wskazują na skuteczność zastosowanej manipulacji władzą.

Poziom wykonania zadania. Pary hierarchiczne narysowały więcej obrazków ($M = 15,89$; $SD = 5,78$) niż zespoły równościowe ($M = 8,5$; $SD = 2,98$); $F(2, 113) = 30,29$; $p < 0,001$; $\eta^2 = 0,35$.

Szacowany poziom wykonania zadania. Przed podaniem uczestnikom informacji zwrotnej dotyczącej poziomu wykonania zadania, nie było różnic w ocenie wyniku zrealizowanego zadania (liczby narysowanych symboli) między osobami zajmującymi odmienne pozycje w hierarchii władzy, $F < 1$, *ni*.

Dane odnośnie do szacowanego poziomu wykonania kolejnego zadania (po informacji zwrotnej na temat wykonanego przed chwilą zadania) poddano analizie wariancji

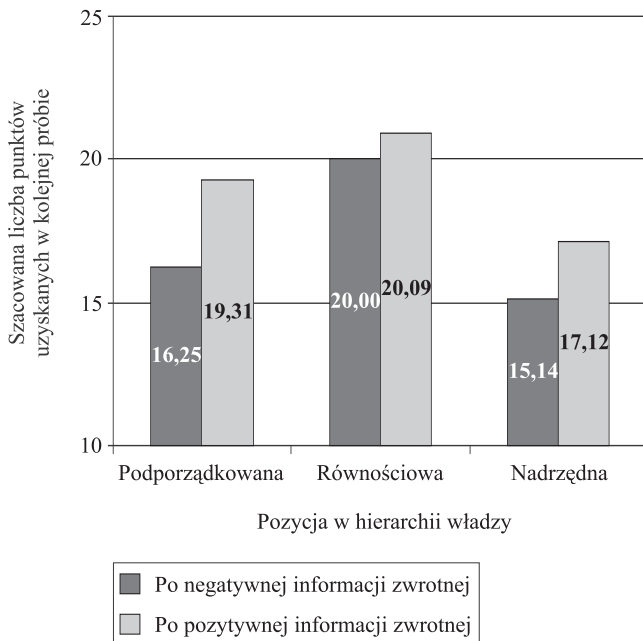
w układzie 3 (pozycja w hierarchii: podporządkowana, równościowa, nadrzędna) \times 2 (informacja zwrotna: negatywna, pozytywna). Przeprowadzona analiza wykazała efekt główny pozycji w hierarchii władzy $F(2, 104) = 6,26$; $p < 0,005$; $\eta^2 = 0,11$ dla wskazywanego poziomu wykonania zadania w kolejnej próbie. Osoby z zespołów równościowych spodziewały się (Rysunek 4), że w kolejnym zadaniu ich zespół uzyska wyższą liczbę punktów, niż przewidywały to osoby z grup hierarchicznych (podporządkowani/równościowi: $t(55,61) = 2,19$; $p < 0,05$; nadrzędni/równościowi: $t(59,31) = 3,3$; $p < 0,005$).

Ujawnił się efekt główny informacji zwrotnej $F(1, 104) = 3,87$; $p < 0,05$; $\eta^2 = 0,04$ dla wskazywanego poziomu wykonania zadania w kolejnej próbie, polegający na tym, że po pozytywnej informacji przewidywano lepsze wyniki w przyszłości ($M = 19,24$; $SD = 5,07$) niż po otrzymaniu informacji negatywnej ($M = 16,84$; $SD = 5,78$). Mimo że efekt interakcyjny nie osiągnął poziomu istotności statystycznej, przeprowadzono analizę różnic w oszacowaniach poszczególnych grup w zależności od typu informacji zwrotnej. Analiza ta wykazała, że uczestnicy z pozycji podporządkowanych przewidywali, iż w kolejnym podejściu uzyskają więcej punktów po otrzymaniu pozytywnej informacji zwrotnej niż po otrzymaniu negatywnej informacji $t(34) = 2,47$; $p < 0,01$, natomiast u pozostałych uczestników rodzaj informacji zwrotnej nie różnicował przewidywanej liczby punktów uzyskanych w kolejnym zadaniu.

Aktualna i przyszła pozycja w hierarchii społecznej. We wskazaniach uczestników nie zaobserwowano różnic dotyczących aktualnie zajmowanej pozycji społecznej. Wystąpiła natomiast interakcja pozycji w hierarchii i otrzymanej informacji zwrotnej dotyczącej uzyskanego sukcesu lub poniesionej porażki we wcześniej wykonywanym zadaniu dla oszacowania swojej przyszłej pozycji społecznej (przy kontroli aktualnej pozycji społecznej) $F(2, 107) = 3,61$; $p < 0,05$; $\eta^2 = 0,06$.

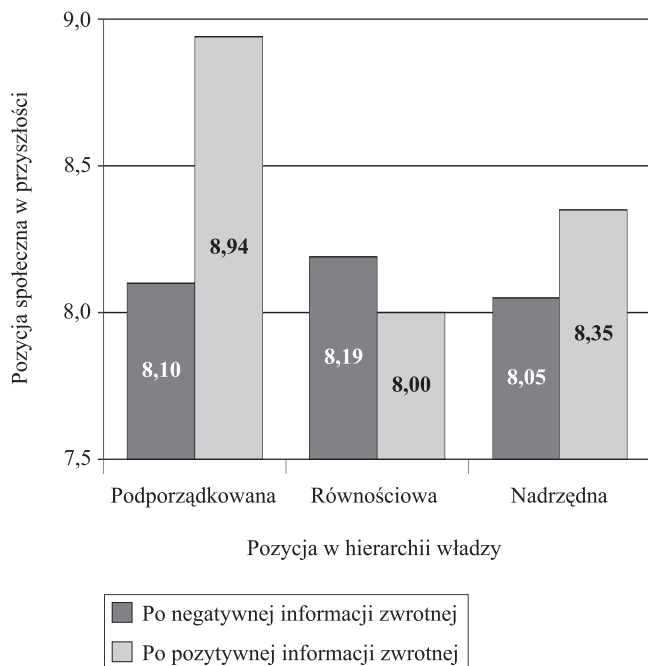
Osoby z grupy podwładnych wyżej szacowały swoją przyszłą pozycję społeczną niż przełożeni, $t(32) = 1,75$; $p < 0,05$ i osoby z grupy równościowej, $t(33) = 2,29$; $p < 0,05$, ale tylko po pozytywnej informacji zwrotnej.

Po pozytywnej informacji zwrotnej podwładni przewidywali zajęcie w przyszłości wyższej pozycji społecznej ($M = 8,1$; $SD = 1,26$) niż po uzyskaniu negatywnej informacji ($M = 8,94$; $SD = 0,9$; $t(36) = 2,33$; $p < 0,05$). Natomiast w grupie sprawowania władzy i relacji równościowych różnice w tym zakresie nie wystąpiły (Rysunek 5).



Rysunek 4.

Szacowany poziom wykonania zadania w przyszłości jako funkcja pozycji w hierarchii władzy i informacji zwrotnej (Badanie 2).



Rysunek 5.

Przewidywana własna pozycja społeczna w przyszłości jako funkcja pozycji w hierarchii władzy i informacji zwrotnej (Badanie 2).

Dyskusja

Wyniki Badania 2 wskazują, że w przypadku szacowania wyniku kolejnego zadania osoby z grupy równościowej spodziewały się lepszych osiągnięć niż przełożeni i podwładni, mimo że analiza liczby rysunków wykonanych przez poszczególne zespoły wykazała, iż grupy egalitarne narysowały mniej symboli niż zespoły hierarchiczne. Pary równościowe mogły uzyskać niższy wynik z uwagi na fakt, że miały trudniejsze zadanie niż pary hierarchiczne, ponieważ partnerzy musieli w trakcie rysowania zamienić się rolami i wykonywanymi działaniami. Zatem mogli całkiem słusznie przewidywać, że w kolejnej próbie, mając już wprawę w instruowaniu oraz rysowaniu symboli, osiągną znacznie lepszy poziom, co wyjaśniałoby uzyskany wynik.

Natomiast odnośnie do przewidywanej przyszłej pozycji społecznej osoby z grupy podporządkowanej szacowały, że zajmą w przyszłości wyższą pozycję niż pozostali uczestnicy. Być może jest to efekt kompensacyjny (uruchamiany w warunkach dających wiarę w sukces, czyli po otrzymaniu pozytywnej informacji zwrotnej), polegający na odbudowaniu zagrożonego (wskutek pełnienia roli podwładnego wypełniającego cudze rozkazy) poczucia własnej wartości przez wiarę w to, że w przyszłości

będzie się wyżej w hierarchii. Naturalnie jest to jedno z wielu możliwych wyjaśnień zaobserwowanej zależności i należy podkreślić, że powyższe badanie nie daje odpowiedzi, co jest jej przyczyną.

Uzyskane wyniki wskazują, że pozytywna informacja zwrotna nie podwyższała przewidywań osób sprawujących władzę ani odnośnie do poziomu wykonania kolejnego zadania, ani szacowanej przyszłej pozycji społecznej. Oznacza to, że informacja zwrotna nie miała wpływu na oszacowania tych osób ani w zakresie tego samego typu zadań, ani w odmiennym dziedzynie. Efekt taki wystąpił natomiast w grupie osób podporządkowanych i po informacji o sukcesie podwładni wyżej szacowali swoje przyszłe osiągnięcia (zarówno poziom wykonania kolejnego zadania, jak i przyszłą pozycję społeczną) niż po informacji o porażce. Wynika z tego, że oceny przyszłych dokonań osób podlegających władzy są uzależnione od informacji zwrotnej. Natomiast osoby z grupy równościowej i nadrzędnej są bardziej niezależne w swych sądach od napływających informacji, a w swoich oszacowaniach przyszłych osiągnięć nie kierują się informacją o uzyskanym wcześniej sukcesie lub porażce.

Podsumowując wyniki badania 2, należy dodać, że zastosowane w celu uprawomocnienia przypisania pozycji w hierarchii stwierdzenie przekazane uczestnikom, iż przydzielenia określonej roli (przełożonego lub podwładnego) podczas realizacji zadania dokonano na podstawie predyspozycji osób badanych, jest dodatkową informacją zwrotną (oprócz informacji o poziomie wykonania zadania), która mogła mieć wpływ na odpowiedzi osób badanych.

Badanie 3

W Badaniu 3 powtórnie podjęto kwestię różnic w ocenie aktualnej i przyszłej pozycji w hierarchii społecznej po sukcesie i porażce, tym razem między osobami o wysokim i niskim poczuciu władzy. Sukces i porażka były aktywizowane odmiennie niż w poprzednich badaniach, w których udzielano pozytywnej lub negatywnej informacji zwrotnej na temat poziomu wykonanego przed chwilą zadania. W tym badaniu proszono uczestników o przypomnienie i opisanie sytuacji z własnego życia, w której uzyskali sukces lub ponieśli porażkę. Ponadto poszerzono eksplorację o analizę różnic w ocenie jakości życia (w chwili obecnej i w przyszłości).

Metoda

Uczestnicy badania. Badanie zostało przeprowadzone wśród studentów Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Sopocie. W badaniu udział wzięło 97 osób: 79 kobiet i 18 mężczyzn, o średniej wieku 25,02 lat ($SD = 8,08$).

Przebieg badania i materiały. Na początku osoby badane indywidualnie wypełniały, podobnie jak w Badaniu 1, Skalę Poczucia Władzy Andersona i współpracowników (2005). W niniejszym badaniu rzetelność tego narzędzia wyniosła 0,73 (α Cronbacha).

Następnie część uczestników była proszona o przypomnienie sobie sytuacji, w której odnieśli sukces, a druga część – sytuacji, w której ponieśli porażkę, i opisanie tego zdarzenia. Po wykonaniu zadania badani proszeni byli o ocenę swojego aktualnego życia oraz oszacowanie swojego życia za 5 lat w skali od 0 do 10, przy czym wartość 0 oznaczała najgorsze, zaś 10 najlepsze życie, jakiego badani mogłby się spodziewać. Na koniec osoby badane wskazywały, jaką w swoim odczuciu zajmują aktualnie pozycję społeczną (od 0 oznaczającego najniższy szczebel w hierarchii społecznej do 10: najwyższy szczebel w hierarchii) oraz jak przewidują, na którym szczeblu znajdą się za 10 lat.

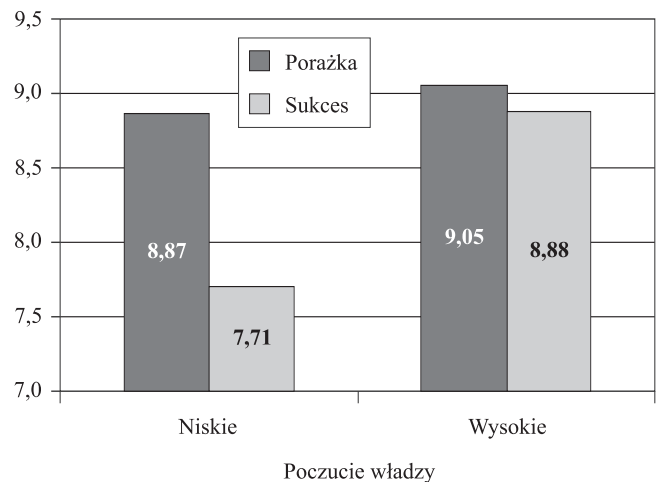
Na podstawie wyników Skali Poczucia Władzy podzielono uczestników (według mediany równej 5,13) na grupę osób o wysokim poczuciu władzy oraz grupę osób o niższym poczuciu władzy. Należy podkreślić, że osoby zaliczone do tej drugiej grupy nie charakteryzowały się niskim poczuciem władzy (wyniki poniżej punktu środkowego skali równego 4,0 uzyskało zaledwie 4,12% uczestników), lecz względnie niższym w porównaniu z pozostałymi badanymi. Dla czytelności prezentowanych wyników zostaną użyte sformułowania „osoby o wysokim/wyższym poczuciu władzy” oraz „osoby o niskim/niższym poczuciu władzy” na określenie poszczególnych grup.

Schemat badania miał zatem postać: 2 (poczucie władzy: niskie vs. wysokie) \times 2 (rodzaj przypominanego wydarzenia: porażka vs. sukces).

Wyniki

Jakość życia obecnego i w przyszłości. W aspekcie oceny aktualnego życia ujawnił się efekt główny typu przypominanego zdarzenia (sukces/porażka) $F(1, 91) = 3,46$; $p = 0,07$; $\eta^2 = 0,04$ (na poziomie tendencji) polegający na wyższej ocenie aktualnego życia po aktywizacji porażki ($M = 7,13$; $SD = 1,49$) niż po aktywizacji sukcesu ($M = 6,6$; $SD = 1,77$).

Natomiast w przypadku oszacowania jakości swojego życia w przyszłości wystąpił istotny efekt główny władzy $F(1, 89) = 6,93$; $p < 0,01$; $\eta^2 = 0,07$ wskazujący, że osoby z wysokim poczuciem władzy przewidują, iż ich życie w przyszłości będzie lepsze ($M = 8,94$; $SD = 0,99$) niż robią to osoby z niższym poczuciem władzy ($M = 8,38$; $SD = 1,53$). Analiza ujawniła także efekt typu przypominanego zdarzenia (sukces/porażka) $F(1, 89) = 6,82$;



Rysunek 6.

Przewidywana jakość własnego życia w przyszłości jako funkcja poczucia władzy i przypominanego sukcesu lub porażki (Badanie 3).

$p < 0,01$; $\eta^2 = 0,07$: osoby badane po aktywizacji porażki wskazywały na lepszy obraz własnego życia w przyszłości ($M = 8,95$; $SD = 0,83$) niż badane po aktywizacji sukcesu ($M = 8,47$; $SD = 1,54$).

Interpretowalność powyższych efektów głównych jest jednak ograniczona efektem interakcji obu tych czynników $F(1, 89) = 3,75$; $p = 0,056$; $\eta^2 = 0,04$. Jedynie wśród osób z niskim poczuciem władzy przypomnienie sobie własnego sukcesu lub porażki różnicowało przewidywania odnośnie do przyszłości (Rysunek 6). W tej grupie po aktywizacji porażki badani sądzili, że ich życie będzie lepsze ($M = 8,87$; $SD = 0,92$) niż po aktywizacji sukcesu ($M = 7,71$; $SD = 1,93$). Natomiast w grupie osób mających wysokie poczucie władzy wspomnienia o sukcesie lub porażce nie różnicowały ocen przyszłego życia, które było oceniane bardzo optymistycznie (po porażce: $M = 9,05$; $SD = 0,74$; po sukcesie: $M = 8,88$; $SD = 1,13$).

W przypadku przeprowadzenia analizy wariancji ze zmienną *jakość obecnego życia* jako kowariantem, efekt główny poczucia władzy dla jakości życia w przyszłości pozostał istotny $F(1, 88) = 6,71$; $p < 0,01$; $\eta^2 = 0,07$, efekt główny przypominanego zdarzenia utrzymał się na poziomie tendencji $F(1, 88) = 3,2$; $p < 0,08$; $\eta^2 = 0,04$, natomiast zanikł efekt interakcyjny $F(1, 89) = 2,68$; *ni*.

Aktualna i przyszła pozycja w hierarchii społecznej. Odpowiedzi badanych na pytanie, jaki zajmują aktualnie szczebel w hierarchii społecznej poddano analizie wariancji w układzie 2 (poczucie władzy: niskie vs. wysokie) \times 2 (rodzaj przypominanego wydarzenia: porażka

vs. sukces). Analiza ta ujawniła efekt główny poczucia władzy $F(1, 89) = 4,13; p < 0,05; \eta^2 = 0,04$, polegający na tym, że osoby z wysokim poczuciem władzy oceniały swoją aktualną pozycję w społeczeństwie jako wyższą ($M = 6,23; SD = 1,61$) niż osoby o niższym poczuciu władzy ($M = 5,55; SD = 1,81$).

W przypadku przewidywań odnośnie do przyszłej pozycji społecznej wystąpił analogiczny efekt poczucia władzy $F(1, 87) = 11,83; p < 0,001; \eta^2 = 0,12$. Osoby o wysokim poczuciu władzy szacowały, że w przyszłości zajmą wyższą pozycję społeczną ($M = 8,62; SD = 1,37$) niż osoby o niskim poczuciu władzy ($M = 7,64; SD = 1,51$) (także przy statystycznej kontroli aktualnej pozycji społecznej). Wskazania te były niezależne od tego, czy uczestnicy przypominali sobie osiągnięty przez siebie sukces, czy poniesioną porażkę.

Dyskusja

Osoby z wysokim poczuciem władzy przewidują wyższą jakość swojego życia w przyszłości niż osoby z mniejszym poczuciem władzy, co ponownie może wskazywać na wyższy poziom optymizmu w pierwszej grupie. Osoby o wyższym poczuciu władzy wyżej szacowały także swoją aktualną oraz przyszłą pozycję społeczną, co jest spójne z wynikami uzyskanymi w poprzednim badaniu.

Wyniki Badania 3 wskazują ponadto, że ocena jakości życia oraz wskazania dotyczące zajmowanej pozycji w hierarchii społecznej osób z wysokim poczuciem władzy są niezależne od typu aktywizowanego wydarzenia (sukcesu vs. porażki).

Podsumowanie

Wyniki prezentowanych badań wskazują na różnice w reakcjach na sukces i porażkę między osobami o wysokiej i niskiej władzy.

Wyniki pierwszego badania pokazują, że zarówno sprawujący władzę, jak i jej podlegający uzależniają oszacowania własnych dokonań (dotychczasowych i przyszłych) od typu informacji zwrotnej otrzymanej na temat poziomu wykonanego zadania. Jedni i drudzy wyżej oceniali swoje osiągnięcia po pozytywnej niż po negatywnej informacji zwrotnej.

Natomiast wyniki Badania 2 wskazują na silniejsze uzależnienie ocen własnych dokonań od napływających informacji zwrotnych w grupie aktywizacji podlegania władzy niż w pozostałych grupach, polegające na wyższym szacowaniu przyszłych osiągnięć po otrzymaniu informacji o sukcesie niż po informacji o porażce. Badanie 3 ilustruje ponownie, że różnice w ocenie własnych dokonań po osiągnięciu sukcesu lub poniesieniu porażki silniej ujawniają się w grupie osób o niskim poczuciu władzy niż

wysokim. Wskazywałyoby to, że osoby o niskim poczuciu władzy bardziej niż osoby o wysokim poczuciu władzy uzależniają swoje opinie dotyczące własnych osiągnięć od napływających informacji.

Co interesujące, to aktywizacja sukcesu (a nie porażki) wpływała w trzecim badaniu na oceny osób podporządkowanych, obniżając ich przewidywania odnośnie do jakości własnego życia w przyszłości. Można tu dopatrywać się efektu kontrastu – na tle odniesionego sukcesu przeszłe osiągnięcia życiowe wydają się dość mało prawdopodobne, zatem przewidywania odnośnie do jakości życia w przyszłości są umiarkowane.

Wyniki ostatniego badania wskazują również, że osoby z wysokim poczuciem władzy spodziewają się wyższej jakości życia w przyszłości. Podobnie w Badaniu 1 osoby z grupy sprawujących władzę wskazywały wyższe oszacowania własnych dotychczasowych i przyszłych dokonań, co może wskazywać na wyższy poziom optymizmu u osób, u których aktywizowane jest sprawowanie władzy.

W świetle prezentowanych badań można wnioskować, że sprawowanie władzy w porównaniu do podlegania jej przyczynia się do pozytywnego oceniania własnych dokonań oraz do większej odporności oszacowań własnych osiągnięć od informacji dotyczących osiągniętego sukcesu bądź poniesionej porażki. Jednocześnie informacje dotyczące własnych osiągnięć (osiągnięcie sukcesu vs. poniesienie porażki) nie są osobom sprawującym władzę całkiem obojętne i w określonych sytuacjach są przez nie uwzględniane przy ocenianiu swoich możliwości. Może się tak dzieć w obrębie tej samej dziedziny, której dotyczy informacja (np. ten sam typ zadania). Natomiast w innym obszarze – jak pozycja społeczna czy jakość życia – informacja zwrotna dotycząca odmiennej domeny nie ma wpływu na ich oszacowania. Jest to zgodne z wynikami przytoczonych wcześniej badań Overbeck i Park (2001, 2006) oraz Guinote (2007) wskazującymi, że przełożeni efektywniej niż osoby zajmujące niższe pozycje w hierarchii oddzielają informacje ważne od informacji niemających w danym kontekście znaczenia. Warto podkreślić, że osoby sprawujące władzę są bardziej niezależne od informacji zewnętrznych w wydawanych przez siebie sądach niż podwładni, ale informacje zwrotne dotyczące własnej osoby wydają się specyficzną kategorią informacji i ten typ danych ma wpływ na oceny swoich dokonań, choć jedynie w obszarze, do którego odnosi się informacja.

Zaprezentowane badania nie pozwalają jednoznacznie rozstrzygnąć, czy przyczyną różnic w oszacowaniach własnych przyszłych dokonań jest wyższy poziom optymizmu sprawujących władzę czy wrażliwość na inną kategorię bodźców (informacje pozytywne vs. negatywne)

w zależności od pozycji w hierarchii, czy też większa niezależność od dopływających informacji sądów osób mających władzę. Wydaje się wysoce prawdopodobne, że każdy z tych czynników ma swój częściowy udział w przyczynieniu się do różnic między osobami zajmującymi odmienne pozycje w hierarchii władzy w ocenie osiągnięć, choć zapewne jeszcze inne dodatkowe czynniki mogą leżeć u podłoża zaobserwowanych zależności. Wskazane byłoby przeprowadzenie kolejnych badań w tym obszarze, uwzględniających m.in. poziom samooceny, optymizm, poczucie skuteczności czy kontroli. Można przypuszczać, że w prezentowanych badaniach nastrój uczestników prawdopodobnie zmieniał się wskutek otrzymania pozytywnej lub negatywnej informacji zwrotnej czy przypomnienia sobie sukcesu lub porażki (por. Westermann, Spies, Stahl i Hesse, 1996), jednak poziom nastroju nie był mierzony. Niewątpliwie w przyszłych badaniach należałoby także tę zmienną uwzględnić.

W Badaniu 1 udział wzięły osoby rzeczywiście sprawujące władzę i jej podlegające, natomiast w Badaniach 2 i 3 uczestnikami byli studenci. Prawdopodobnie studenci dużo częściej doświadczają podlegania władzy niż sprawowania jej, w związku z czym zajmowanie nadrzędnej pozycji w hierarchii władzy jest dla nich stosunkowo nowym, mało znanym doświadczeniem. Okazuje się, że nawet w przypadku osób niemających dużych doświadczeń w zajmowaniu nadrzędnej pozycji w hierarchii, otrzymujących możliwość sprawowania władzy na krótki czas, jak w Badaniu 2, a w dodatku będących przedstawicielami grupy stosunkowo egalitarnej (studenci) – ujawniają się istotne efekty władzy. Fakt ten tym mocniej świadczy o sile i powszechności wpływu władzy na ludzi.

Należy też wspomnieć o rozbieżnościach dotyczących różnic między płciowymi w percepcji i sprawowaniu władzy przez kobiety i mężczyzn. Choć niektórzy badacze wskazują na występowanie różnic w niektórych obszarach odnoszących się do problematyki władzy (Degelman, Owens, Reynolds i Riggs, 1991; Offermann i Schrier, 1985), inni autorzy nie uzyskali dowodów na istnienie efektów płci w tym zakresie (Anderson i Berdahl, 2002; Overbeck i Park, 2001).

Na przykład, jak wskazują Cross i Madson (1997), mężczyźni częściej niż kobiety podejmują się kierowania innymi i uważają siebie za skuteczniejszych w tej roli niż kobiety. Natomiast metaanaliza przeprowadzona przez Eagly, Karau i Makhijani (1995) wykazała, że kobiety i mężczyźni pełniący funkcje kierownicze w organizacjach nie różnią się skutecznością. Ponadto, choć stereotypowe postrzeganie kobiet i mężczyzn w roli kierowniczej prowadzi do wniosku, że kobiety preferują miękki styl zarządzania, zaś mężczyźni rządzą w sposób

autokratyczny, to wyniki metaanalizy (Eagly i Johnson, 1990) wskazują, że choć różnice między płciowymi w stosowanym stylu kierowania pojawiają się w badaniach, to w organizacjach nie stwierdza się odmienności w sposobach działania obu płci.

W zaprezentowanych wynikach nie uzyskano efektu płci ani efektu interakcji płci z innymi czynnikami. W przypadku Badania 2 należy podkreślić, że zadanie, które badani wykonywali, polegające na rysowaniu symboli, nie było ani stereotypowo męskie, ani kobiece, więc płęć nie mogła pełnić tu roli sygnalizatora kompetencji. Niewątpliwie warto byłoby sprawdzić, czy przedstawione efekty władzy różnią się w zależności od płci osób zajmujących określone pozycje w hierarchii w innych grupach wiekowych, społecznych oraz realizujących inny typ zadań.

Należy zadać też pytanie o behawioralne konsekwencje zajmowania określonej pozycji w hierarchii władzy w kontekście szacowania własnych osiągnięć po sukcesie i porażce. Wydaje się, że skłonność osób sprawujących władzę do pozytywnego oceniania własnych dokonań oraz większa niezależność ich sądów od napływających informacji może przyczyniać się do podejmowania przez liderów licznych wyzwań, realizacji odważnych pomysłów, przejawiania zachowań niekonwencjonalnych czy ryzykownych (por. Anderson i Galinsky, 2006). Może to prowadzić do osiągania spektakularnych sukcesów – wprowadzenia innowacyjnych sposobów działania, wdrożenia nowych produktów, przeprowadzenia reorganizacji firmy, wejścia na nowe rynki. Jednak zignorowanie sygnałów o potencjalnym zagrożeniu może narazić zespół, którym kieruje dany przełożony na szkody, niepowodzenie działań, a nawet doprowadzić do jego rozpadu.

Kwestia wpływu pozytywnej i negatywnej informacji zwrotnej na ocenę własnych możliwości w kontekście władzy wydaje się szczególnie znacząca w przypadku budowania systemów motywacyjnych, procesu oceniania pracowników, projektowania szkoleń, prowadzenia negocjacji czy podejmowania decyzji często o strategicznym znaczeniu w przypadku osób zajmujących wysokie stanowiska w świecie polityki i biznesu.

Analiza wpływu uzyskiwanych informacji na oszacowanie poziomu własnych przyszłych działań jest zagadnieniem istotnym, zwłaszcza w aspekcie organizacji pracy, zarządzania zespołami, a także edukacji i wychowania. Tym bardziej należy bliżej przyjrzeć się temu zagadnieniu, gdyż konsekwencje podejmowania działań na podstawie napływających informacji dotyczą nas wszystkich, niezależnie od pozycji, jaką zajmujemy w hierarchii władzy.

LITERATURA CYTOWANA

- Anderson, C., Berdahl, J. L. (2002). The experience of power: Examining the effects of power on approach and inhibition tendencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1362–1377.
- Anderson, C., Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36, 511–536.
- Anderson, C., John, O. P., Keltner, D., Kring, A. M. (2001). Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 116–132.
- Anderson, C., Keltner, D., John, O. P. (2003). Emotional convergence between people over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1054–1068.
- Chen, S., Lee-Chai, A. Y., Bargh, J. A. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 173–187.
- Cross, S. E., Madson, L. (1997). Models of the self: Self-construals and gender. *Psychological Bulletin*, 122, 5–37.
- Degelman, D., Owens, S. A., Reynolds, T., Riggs, J. (1991). Age and gender differences in beliefs about personal power and justice. *International Journal of Aging and Human Development*, 33, 101–111.
- Eagly, A. H., Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125–145.
- Fan, E. T., Gruenfeld, D. H. (1998). When needs outweigh desires: The effects of resource interdependence and reward interdependence on group problem solving. *Basic and Applied Social Psychology*, 20, 45–56.
- Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48, 621–628.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, E. M., Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17, 1068–1074.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Gruenfeld, D. H., Whitson, J. A., Liljenquist, K. A. (2008). Power reduces the press of the situation: Implications for creativity, conformity, and dissonance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1450–1466.
- Georgeson, J. C., Harris, M. J. (1998). Why's my boss always holding me down? A meta-analysis of power effects on performance evaluations. *Personality and Social Psychology Review*, 2, 184–195.
- Georgeson, J. C., Harris, M. J. (2000). The balance of power: Interpersonal consequences of differential power and expectancies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1239–1257.
- Goodwin, S. A., Gubin, A., Fiske, S. T., Yzerbyt, V. (2000). Power can bias impression processes: Stereotyping subordinates by default and by design. *Group Processes and Intergroup Relations*, 3, 227–256.
- Guinote, A. (2007). Power affects basic cognition: Increased attentional inhibition and flexibility. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 685–697.
- Guinote, A., Vescio, T. K. (red.) (2010). *The social psychology of power*. New York, London: The Guilford Press.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265–284.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 33–41.
- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lee-Chai, A. Y., Bargh, J. A. (red.) (2009). *Władza. Pokusy i zagrożenia*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Magee, J. C., Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of social power and status. *The Academy of Management Annals*, 2, 351–398.
- Offermann, L. R., Schrier, P. E. (1985). Social influence strategies: The impact of sex, role and attitudes toward power. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 286–300.
- O'Neal, E. C., Kipnis, D., Craig, K. M. (1994). Effects on the persuader of employing a coercive influence technique. *Basic and Applied Social Psychology*, 15, 225–238.
- Overbeck, J. R., Park, B. (2001). When power does not corrupt: Superior individuation processes among powerful perceivers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 549–565.
- Overbeck, J. R., Park, B. (2006). Powerful perceivers, powerless objects: Flexibility of powerholders' social attention. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 227–243.
- Overbeck, J. R., Tiedens, L. Z., Brion, S. (2006). The powerful want to, the powerless have to: Perceived constraint moderates causal attributions. *European Journal of Social Psychology*, 36, 479–496.
- Rind, B., Kipnis, D. (1999). Changes in self-perceptions as a result of successfully persuading others. *Journal of Social Issues*, 55, 144–156.
- Sivanathan, N., Galinsky, A. D. (2007). *Power and overconfidence*. Referat wygłoszony na „Meeting of the International Association of Conflict Management”, Budapeszt: Social Science Research Network.
- Smith, P. K., Trope, Y. (2006). You focus on the forest when you're in charge of the trees: Power priming and abstract information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 578–596.
- Strużyńska-Kujałowicz, A. (2010). Czy władza szczęście daje? Władza a nastrój, emocje i satysfakcja z życia. *Przegląd Psychologiczny*, 53 (2), 125–143.
- Strużyńska-Kujałowicz, A., Wojciszke, B. (2007). Wpływ pozycji w hierarchii władzy na efektywność działań oraz ocenę siebie i innych. *Studia Psychologiczne*, 45, 51–62.
- Tesser, A. (1988). Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 181–227.
- van Kleef, G., Oveis, C., van der Löwe, I., LuoKogan, A., Goetz, J., Keltner, D. (2008). Power, distress, and compassion: Turning a blind eye to the suffering of others. *Psychological Science*, 19, 1315–1322.
- Westermann, R., Spies, K., Stahl, G., Hesse, F. (1996). Relative effectiveness and validity of mood induction procedures: A meta-analysis. *European Journal of Social Psychology*, 26, 557–580.

Wojciszke, B. (2002). *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Wojciszke, B. (2003). Pogranicze psychologii osobowości i społecznej: samoocena jako cecha i jako motyw. W: B. Wojciszke, M. Plopa (red.), *Osobowość a procesy psychiczne i zachowanie* (s. 15–47). Kraków: Oficyna Wydawnicza „Impuls”.

Wojciszke, B., Strużyńska-Kujałowicz, A. (2007). Power influences self-esteem. *Social Cognition*, 25, 472–494.

PRZYPISY:

1. Badanie zostało zrealizowane przez Agnieszkę Żugaj w ramach pracy magisterskiej.
2. Dziękujemy Krzysztofowi Greliakowi za pomoc w realizacji tego badania.

Power, success, failure and estimation of own achievements

Anna Strużyńska-Kujałowicz, Michał Kłosowski

Warsaw School of Social Sciences and Humanities, Faculty in Sopot

Abstract

Three studies focused on estimation of present and future achievements after success and failure in relation to differences in status. The results of Study 1 and 3 showed that high power participants rated actual and future achievements in a more optimistic way, and expected higher quality of life in the future than low power participants. The results of Study 2 and 3 showed that evaluation of own achievements by low power participants, compared to high power participants, was more dependent on the obtained feedback (positive or negative). The studies demonstrated that possessing power leads to a more positive evaluation of own achievements and sensitizes people to the feedback information but only in those domains which are consistent with content of the information. In the high power group neither positive nor negative feedback had any influence on estimation of own achievements in other domains, such as social status or quality of life.

Keywords: power, feedback, achievement estimation

Złożono: 8.07.2010

Złożono poprawiony tekst: 23.10.2010

Zaakceptowano do druku: 8.11.2010